

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: 200410047

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

基于 BPR 战略的企业组织变革研究

Study for Enterprise Organization Transformation
Based on BPR Strategy

李 贵 平

指导教师姓名: 郭 艺 勋 副教授

专 业 名 称: 经济信息管理学

论文提交日期: 2007 年 4 月

论文答辩日期: 2007 年 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2007 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

摘要

以信息技术和经济全球化为代表的新经济，正戏剧性地重塑着市场并改变着企业的运作方式。大多数行业都面临供过于求，企业之间的竞争日益激烈，企业面临的生存危机压力越来越大。同时，顾客需求的多样化不断增加，也让企业越来越难以满足这些要求。随着经济全球一体化的发展，企业不仅面临本土的竞争，还要面临国外强大的竞争对手。如何适应现状，提高自身在经济大潮中的搏击能力，是每一个企业必需思考的问题。

二十世纪90年代以来，业务流程再造成为管理界的热门话题，被誉为继TQM之后的又一次企业管理革命。业务流程再造的思想是针对竞争环境和顾客需求的变化，对企业的业务流程进行根本的重新思考和彻底的重新设计，再造新的业务流程。业务流程再造的实施必然要求企业的组织结构发生变革，彻底打破传统企业职能部门的界限，构筑以流程为中心、以团队为工作方式的组织结构。

本文首先讨论了业务流程再造和组织变革的基本内容，在此基础上具体分析了业务流程再造与企业组织变革的关联性。根据业务流程再造的思想，本文的第四章提出了基于流程的企业组织结构和基于流程的团队构建方法，深入研究了以流程为中心的企业组织运行的支撑体系，并将以流程为中心的组织设计方法延伸至网络企业组织的构建中，最后提出了基于流程的组织协调性设计。本文第五章研究了基于BPR战略企业组织变革的同步工程。

关键词：业务流程再造；组织变革；团队

ABSTRACT

The New Economy with the information technology and economic globalization as representation is dramatically rebuilding the market and changing the way of enterprise operation. Most Industries faced the status of supply exceeding demand. The competition is vehement day by day. The pressures to survive faced by the enterprise are increasing. At the same time, the diversification of customer's demands also is increasing. It makes the enterprise hard to fit. With the development of economy globalization, the enterprises not only face the mainland competition, but also exposure to the overseas competitor. How to fit the status and improve the ability to struggle in the economic tide is the question that every enterprise must think over.

Since 1990's, BPR (Business Process Reengineering) has become a hot topic and was regarded as another revolution of business management after the TQM (Total Quality Management) theory. The idea of BPR is to review and redesign enterprise's process and reengineer new process, according to the change of competitive environment and the demands of customs. The performance of BPR will break down the limit of functional departments and construct a new organization, which is process-based and operated by different teams.

This dissertation introduces the concept and chief content of BPR and organization transformation firstly, then analyzes the relationship between BPR and organization transformation. Based on the thought of BPR, the fourth chapter of this dissertation puts forward an organization structure based on process and a method to form the process-based teamwork, researches the support system of process-based organization in-depth and sets forth to construct the organization of network enterprise, in the end, puts forward organization harmony designing based on process. The fifth chapter studies the concurrent works of enterprise organization transformation based on BPR strategy.

Key Words: BPR, organization transformation, team

目录

导论	1
第一章 业务流程再造（BPR）概述	7
第一节 BPR 产生背景	7
第二节 BPR 的内涵和特征	9
第三节 BPR 的原则	11
第四节 BPR 的实施框架	13
第五节 BPR 对企业的影响	16
第二章 组织变革概述	20
第一节 组织理论	20
第二节 组织变革理论	23
第三节 组织变革的发展	26
第三章 BPR 与组织变革的关联性分析	34
第一节 BPR 与组织变革的联系	34
第二节 基于 BPR 的组织变革步骤	36
第四章 基于 BPR 战略的企业组织变革研究	38
第一节 基于 BPR 的组织结构变革	38
第二节 核心业务流程的构建与再造	41
第三节 基于流程的团队构建	45
第四节 基于流程的组织支撑体系构建	50
第五节 基于 BPR 的网络企业组织构建	58

第六节 流程导向型组织结构中岗位职责体系	61
第七节 流程导向型组织结构中权力分布体系	62
第八节 基于流程的组织协调性设计	63
第五章 基于 BPR 战略组织变革的同步工程	70
第一节 组织激励机制重构	70
第二节 组织变革的绩效评价	73
第三节 绩效考评体系设计	77
结束语	83
参考文献	84
致谢	88

厦门大学博硕

导论

1、选题背景

90 年代以来，特别是新世纪初期，以信息技术革命为中心的高新技术迅速发展，冲破了国界，缩短了各国和各地间的距离，使世界经济越来越融为一体。一方面在世界范围内形成相互交织、相互影响、相互促动的“全球统一市场”；另一方面，在世界范围内建立了经济运行的全球机制。在这个过程中市场经济一统天下，生产要素得到自由流动和优化配置，从而加速世界经济增长，为包括我国在内的发展中国家追赶发达国家提供了一个难得的历史机遇。对中国企业来说，能否适应这一趋势，建立起适应环境的有效率的组织运作模式，已经成为必须直接面对的问题。

进入 21 世纪，企业所面对的市场环境正发生着巨大的变化，具体表现在以下三个方面：互联网技术的出现使得企业和顾客之间信息不对称的局面发生了巨大变化，顾客处于越来越主动的位置，而企业则面临着更多竞争对手的挑战；顾客需求日趋个性化，商品生存周期越来越短，企业必须快速向顾客提供比竞争对手更好、更有个性的产品和服务；信息科学技术不断涌现所造成的变数越来越多，这对企业适应市场变化的能力提出了更高的要求。在此大环境下，为重新塑造企业的竞争能力，企业必须重新审视和改进自己的经营模式和组织形式，改变过去那种粗放的管理模式，树立一种精细和快速反应的管理理念。

业务流程再造(BPR)正是企业重塑自我的一个有效的途径，企业通过业务流程再造理清现有业务流程，重新设计组织结构，有助于清除流程中的无效环节和重叠环节，保证工作流程中的每一部分都能获得最大程度上的价值增值，为企业带来利润，为顾客创造价值。业务流程的清晰合理也有助于提高企业对市场的反应速度，使企业能够根据市场行情的变化及时调整经营策略，从而具备更大的竞争优势。

正是由于业务流程再造对于提高企业管理水平、节约管理费用、加快信息传递和决策速度以及增强企业竞争力等方面起着巨大的作用，因此，业务流程再造被认为是继 50 年代财务管理、70 年代战略管理和 80 年代全面质量管理(TQM)后的又一场管理革命。自 90 年代哈默和钱皮提出业务流程再造的思想以来，业务

流程再造已经在世界范围内得到广泛的实践和应用,并取得了很好的效果,如福特汽车公司对其应付账款部的业务流程再造后,员工人数减少了 75%;IBM 信用卡公司通过业务流程再造将信用卡的发放周期由原来的 7 天减少到 4 小时;柯达通过对新产品开发业务流程再造,将 35 毫米一次性照相机的开发时间由 38 周缩短为 19 周^[3]。

目前,我国企业正面临着国际国内市场日益激烈的竞争,为了保持自身的竞争优势,我国企业必须抛弃传统的轻视用户需求、组织结构臃肿、对市场变化反应迟钝等弊端,通过业务流程再造,构建敏捷、灵活、高效的企业组织,使企业能够更好地适应多变的市场环境。业务流程再造所蕴含的全面借鉴国内外企业经营实践和系统运用管理理论、重新思考企业的工作方式和改进企业经营活动的思想,无疑有利于中国企业少走弯路,尽快找到并逐步走上一条健康快速的成长道路。论文正是基于以上背景,对基于 BPR 战略的企业组织变革进行了实质性的探索研究。

2、国内外研究综述

综观国内外文献,企业组织变革(Organizational Change)是 20 世纪 40 年代由德裔美国著名组织管理学家库尔特·卢因(Kurt Lewin, 1947)首先提出的^[4]。他提出了著名的“解冻——变革——重新冻结”的组织变革三步曲理论。该理论用力场分析法来解释组织变革现象和产生的原因。卢因的组织变革模型奠定了组织变革理论研究的基础。

卢因的变革模型后来得到了贝克哈德和哈里斯(1977)、比尔(1980)、坎特(1983)、蒂奇和德瓦纳(1986)、纳德勒和塔什曼(1989)等许多组织变革学家的继承和发展^[4]。他们的组织变革三部分过程模型虽然表述有所不同,但主题思想基本是相同的,即:公司必须清醒地认识新的现实,与过去决裂,承认旧的做事方式不再是可以接受的;然后,组织创造并拥有一种关于未来的远景,并综合考虑达成这一目标所需要的步骤;最后,当新的态度、实践与政策被用于改变公司时,它们必须被“重新冻结”或固化。

20 世纪 60 年代,组织发展模型(贝克哈德,1969;沙因,1969)十分流行^[10]。这一计划变革模型从某一科学文献曾描述过的观点——个人与组织固有的抵制

变革(科克和弗伦奇, 1948)——发展起来的。它们试图超越促进和抵制力量分析这一方法, 强调为“变革内因”的咨询人员与参与者开发一项更为面向行动的指南。由于这些模型过分聚焦于高层组织领导, 并且假设整个组织内存在着强烈而广泛共有的文化形式而遭批评。

70 年代, 葛雷纳(Larry E. Greiner)发表了著名的论文《组织成长过程中的演化与变革》^[11]。在该文中, 他把企业组织变革(Change)分为进化式的演变(Evolution)和剧烈式变革(Revolution)。葛雷纳认为, 在企业组织成长过程中, 演变与变革总是交替进行的, 每个演变时期都创造了自己的变革; 而企业组织的管理部门为每一个变革阶段所提出的解决方案决定了一个演变阶段。葛雷纳增长与变革模型, 为我们具体地揭示了企业组织演变与变革的进程, 我们也可以清楚地预测企业组织的成长阶段。葛雷纳模型为我们深入理解变革提供了一条重要的思路, 完善和发展了组织变革理论。

80 年代以后, 日本的崛起和全球快速的变化, 使西方企业界对日本的成功经验十分感兴趣。在组织变革方面, 日本与美国不同的是更加重视和强调组织文化方面的作用。美国管理学家威廉·大内在《Z 理论》一书中提出了“Z 型组织”的概念^[12]。他认为“使员工关心企业是提高生产率的关键”。因此, 企业组织应向民主化方向发展。

进入 90 年代, 企业组织变革主要集中于战略竞争力上。如美国麻省理工学院教授彼得·圣吉在 1990 年出版的《第五项修炼》中认为未来最成功的企业将会是“学习型组织”^[13]。该书认为: “未来唯一持久的优势是有能力比你的竞争对手学习得更快, 未来真正出色的企业, 将是能够设法使各阶层人员全心投入, 并有能力不断学习的学习型组织。”

这十几年来, 组织变革模型区别于早先模型的最主要特征是一种从以往增量式、渐进式、计划式的变革转向了更明确、快速和根本的组织实践与设计的改造努力。企业流程再造就是这期间起源于美国的一种企业变革模式。企业流程再造, 是由创始者迈克尔·汉默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱皮(James Champy)提出的^[14]。企业再造的核心思想是通过对企业原有业务流程的重新塑造, 使企业不仅取得经营业绩上的巨大提高, 更重要的是, 使企业组织形态发生革命性的转变。流程再造被称为第三次管理革命。

BPR 的倡导者们把当前的 BPR 称为管理理论的第三个里程碑。他们认为,管理理论和实践的前两座里程碑分别是:①亚当·斯密(Adam Smith)在《国富论》中提出的劳动分工理论。② 20 世纪二三十年代,亨利·福特(Henry Ford)提出并在他的公司内用流水线装配这一生产方式在生产管理领域实践了劳动分工理论;通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)提出并用内部科层组织结构实现了职能部门与生产车间管理相结合的职能式分工管理体制——两者的结合大大提高了企业管理的科学性和管理效率,并一直沿用到今天。

这一说法的正确与否显然有待于实践的检验。因为,就 20 世纪 90 年代以来出现的各类以 BPR 为主题的文献而言,虽然它们从不同角度对 BPR 的种种相关问题进行了有益的研究,但总体看来,较为完整的 BPR 理论体系仍然是没有形成的。

首先,在 BPR 的基本概念与理论基础方面的研究成果可以分为三大类:以汉默为代表的反复论证“根本性再造”^[14]必要性的文献,如 Craig J. Cantoni 和 William Wrennall 论述了 BPR 的必要性和迫切性;以 Devenport 为代表的以强调流程改进为论证重点的文献;在众多的研究成果中,从正面阐述和概括 BPR 要义的研究不胜枚举,比方说,Raymond L. Manganeli 和 Mark M. Klein 等对 BPR 的概念进行了剖析,指出 BPR 是为了优化组织的工作流程和生产能力,而对其战略性能增值的企业过程及支持它的系统、政策和组织结构进行迅速和根本性的再设计。

而通过 BPR 与其他理论相比较来澄清 BPR 的理论特殊性的方法也得到了普遍采用,例如, Hans D. Allender 等许多人就 BPR 与其他连续改进方法的区别进行了深入研究。此外,关于 BPR 与 TQM(全面质量管理),早期组织改进思想等管理理论与方法的比较,也是众人研究的重点。

其次,在 BPR 的实证研究方面,不同的学者根据不同的案例,选择了不同的切入点来提供指导企业更好地实施 BPR 的管理思想、方法与技巧。这类研究成果主要集中在四个方面:信息技术在 BPR 中的作用;人的因素在 BPR 中的作用(包括高层管理者和基层员工参与等);流程分析、再设计和优化过程中所运用的各类技术手段;对 BPR 实施项目管理。

最后,从实践活动来看,有大批的公司借助于咨询机构、大学或独立自主地进行了广泛的 BPR 实践。

在确立 BPR 理论框架的尝试方面,洛德·库珀斯和理查德·呼尔曾经列举了十项与推动业务流程理论发展密切相关的概念:竞争、企业家精神、价值链分析、信息和组织、顾客驱动、供应链管理、产品开发、伙伴关系&网络、合作、知识/学习型组织。

这些庞杂的概念和与之相关的理论体系间缺乏明显的逻辑联系,甚至不乏冲突和不兼容的可能,与此同时,现实操作与运作过程中的各种多变因素和复杂情况,更是大大增加了理清 BPR 理论脉络的难度。

对此,洛德·库珀斯和理查德·呼尔将它们大致划分为四大类:①以分析企业内部资源、特征或要素为主的理论。②探讨协调机制(如市场网络、人力资源系统、官僚组织等)问题的理论。③组织发展的理论与方法。④知识或信息社会理论。在这种归类方法的基础上,他们指出,研究业务流程理论,有必要先了解以往管理理论、组织理论和技术革命已经分别取得的成绩,而不应该就业务流程论业务流程的概念。

Earl et al. (1995)构建的一个分析模型,把业务流程再造的四要素界定为流程、战略、管理信息系统(MIS)和变革管理与控制。Malhotra(1996)曾依托组织改进理论、组织控制、战略管理、管理信息系统(MIS),就业务流程再造进行综合分析提供一个分析架构。

克庭格和格罗弗在综述现有研究成果之后,将一个初具模样的 BPR 理论体系的模样归结如下:以组织理论、战略管理、管理信息化和网络化技术为支柱,尝试着把知识管理、员工授权、信息技术运用、共享远景之类最奇妙的管理时尚纳入一个体系之内(Kettinger & Grover, 1995)。

相对国外来说,我国在组织变革方面的研究与实践都大大滞后。在理论上,我国第一个对组织变革问题作比较系统研究是王凤彬。她的专著《企业管理组织变革的理论与实践》在总结了国内外企业组织变革经验的基础上,对组织变革的目标模式选择、组织变革的内容以及我国大中型企业管理组织变革的方向等问题进行了全面系统的研究^[15];台湾著名的管理学家石滋宜在《世纪变革与学习革命》中,作者一再强调理念、心智的变革^[16]。台湾著名的企业家施振荣根据企业变革实践,著述了《联网组织》,作者根据自己二十多年经营宏基集团的经验,率先提出新经济的制胜模式——联网组织。他认为,面对知识经济时代,企业组织必

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕